

「間接支援業務」「ルーティン業務」の強化と、 フロアマネージメント体制による業務の質改善

社会福祉法人 滋賀県障害児協会

住所/TEL 滋賀県守山市守山町168-1 / (077) 514-1685

URL/E-mail <http://open-mind.jp/> / jinendou@nifty.com

経営理念

基本理念

1. 貢献（社会に役立つよう努力します）
2. 創造（創業の夢を忘れず頑張ります）
3. 育成（未来に向かって育ち合います）
4. 文化（やさしさ文化を守り育てます）
5. 挑戦（困難な事にも立ち向かいます）

事業内容

指定障害者支援施設	2 箇所
湖北タウンホーム	施設入所支援 定員50名 生活介護 定員60名 短期入所 定員5名 保険診療所 1ヶ所
湖南ホームタウン	施設入所支援 定員40名 生活介護 定員50名 短期入所 定員7名 保険診療所 1ヶ所

収入

(法人全体)
平成22年度決算

①社会福祉事業	607,506千円
②公益事業	48,261千円
③収益事業	0円
合計	655,767千円

従業員数

(法人全体)

154名（非常勤含む）

当面する経営課題

1. 理事会による経営・統制の徹底
2. 多種多様な労働者の多様性に対応した、雇用、育成システムの構築
3. 重症化する利用者に適した医療体制の充実と採算性の確保
4. 所属する地域・自治体・市民に対する貢献

発表する取組みに着手した理由、背景

入所型の障害者支援施設において、利用者の生活ニーズ多様化が顕著になる一方で、支援員（介護員）の生活観やスキルの未熟さが目立つようになってきました。ますます高度化し多岐にわたろうとする利用者の生活要求に応えるためには、支援を担当する個々の職員による理解力、生活観、業務における応用力等が求められるところですが、近年の雇用情勢の悪化と労働者像の変化により、複雑で高度な生活支援の業務を獲得するまでに長期間を要すること、そして、応用力を身につけるまでに退職する事例があることなどを痛感してきました。

こうした課題に対処するため、まず、介護支援業務の内容分析を行い、介護・支援業務の特徴を整理しました。これにもとづき、雇用方針、任用・育成・配置等の戦略を組み立て直すことで、業務の効率化と利用者の安全と安心を両立させることを目指しました。

発表する取組みの現時点での効果

1. 利用者の身体に対する「直接支援」を行う業務と、直接身体介護を伴わない（単純で軽微な身体介護を含む）「間接支援」的な業務を区分することで、間接業務の効率と精度を上げることができました。
2. 定められた基礎的業務をこなす「ルーティン（マニュアル）」業務と、経験と理解力・応用力が求められる「ナレッジ」業務を区分し、担当者を整理することで、ルーティン業務の効率と精度を上げることができました。
3. 直接業務担当者と間接業務担当者の間をつなぎ、またルーティン（マニュアル）ワーカーに助言と調整を行うマネージャーを配置することで、システムマネージャー、フロア（プレイング）マネージャー、ルーティンワーカーの3階層として職能が整理され、組織内部の責任分担が明確になりました。

このことによって、次のような具体的効果が得られています。

1. 清掃、メンテナンスがいきとどき、関連する苦情も激減した。
2. 洗濯、衣類整理、資材等のリネンサプライが徹底し、持ち主不明衣類等も減少した。
3. 食事時間帯の業務体制が安定し、事故・誤薬等が減少した。
4. 入浴介護体制、支援技法が安定し、利用者からも支持されている。
5. 個別支援計画・実施と組織運営の責任体制が明確化し、円滑な支援計画・実施評価が得られることとなった。
6. プレイングマネージャーにキャリアアップの具体的道筋を示せた。
7. 2階層のマネージャーがマネージメント業務に時間を割けるようになった。

間接支援業務・ルーティン業務の強化と、フロアマネジメント体制強化による業務の質改善

社会福祉法人滋賀県障害児協会

乗光秀明

2011年9月29日(経営協富山大会)

1

1 介護・支援業務の整理－1

I 業務の階層

1、基本となる4階層

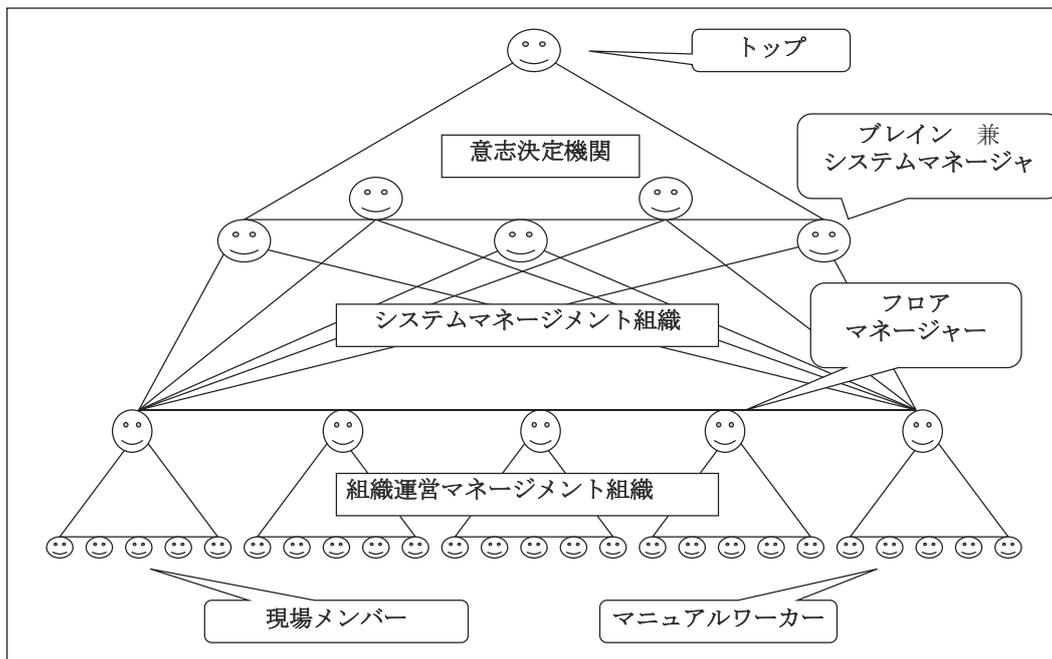
- 1) トップマネジメント 2) システムマネジメント
- 3) フロアマネジメント 4) マニュアルワーク

2、階層に対応した職階層

- 1) 経営者 2) マネージャー
- 3) プレイングマネージャー 4) ルーティンワーカー

2

2 階層のイメージ図



3 介護・支援業務の整理－2

II 業務の種別

1、直接支援業務

- 1) 身体介護・支援
- 2) 心理支援・相談
- 3) 金銭管理支援(一部)
- 4) 日中活動支援

2、間接支援業務

- 1) 庶務・会計・渉外
- 2) 栄養管理・給食
- 3) 洗濯・リネンサプライ
- 4) 片づけ・清掃
- 5) 施設管理・営繕
- 6) 運転、その他

4 間接業務の具体内容

- 1、総務事務 1) 庶務 2) 会計 3) 当直
- 2、情報 1) IT管理 2) 広報
- 3、施設管理 1) 営繕 2) 清掃・整頓
- 4、運転 1) 送迎（一部） 2) 運転
- 5、栄養調理 1) 栄養管理 2) 調理・配膳
- 6、生活支援 1) 生活事務・資産管理
2) 洗濯等 3) 衣類管理 4) 資材管理
- 7、ボラ調整 1) ボラ育成・コーディネーション

5

5 直接ルーティン業務の具体内容

- 1、具体内容
 - 1) 個別配膳・食事介護
 - 2) 入浴介護
 - 3) 送迎介護の一部
 - 4) 諸活動講師・補助（ボラの活用）
- 2、特徴
 - 1) 業務範囲が限定的である
 - 2) 業務時間帯が固定的である
 - 3) 業務がマニュアル化しやすい

6

6 ルーティン業務の長短

1、長所

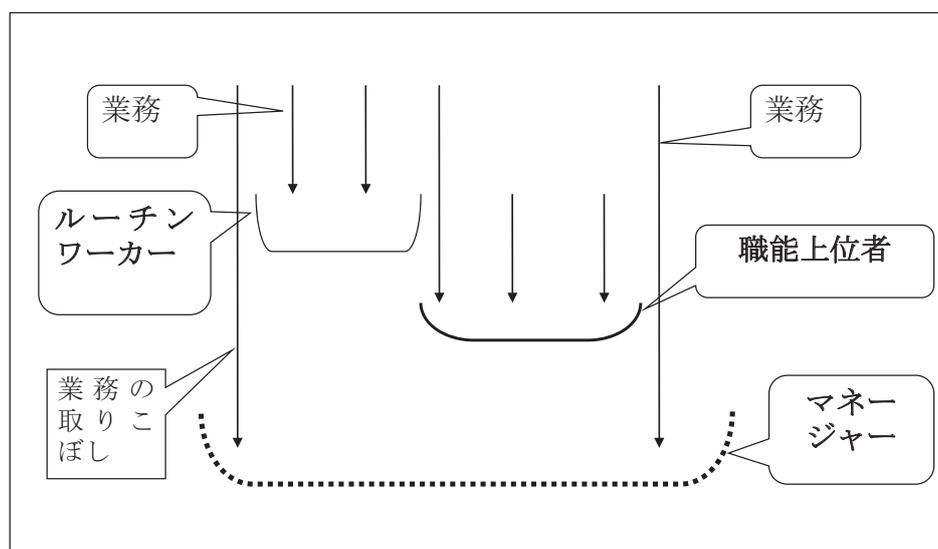
- 1) 限定された業務だから習熟が早い
- 2) 分掌業務に対する責任性が高い
- 3) 勤務条件が適合すると勤務安定しやすい
- 3) パートスタッフを活用しやすい
- 4) 内容によってはボラティアでも可能

2、短所

- 1) 職能の応用範囲が狭い
- 2) 担当業務以外の責任性が低い

7

7 分業とフォローアップの概念



8

8 正職員VSパート職員比率

＜湖南ホームタウン 2011年8月末日現在＞

1、人数比率

1) 職員総数	77人 (100%)
2) 正規職員	26人 (33.8%)
3) パート職員	51人 (66.2%)

2、常勤換算比率

1) 職員総数	51.7人 (100%)
2) 正規職員	26.0人 (50.3%)
3) パート職員	25.7人 (49.7%)

9

9 間接業務担当者

1、清掃担当	3名 (片づけ、清掃)
2、洗濯担当	5名 (洗濯、リネンS)
3、運転・送迎	6名 (利用者送迎)
4、栄養管理	1名 (栄養管理)
5、調理 (委託)	4名 (調理、配膳)
6、生活事務	1名 (利用者生活事務)
7、医療事務	2名 (受付・保険請求)
8、宿直専門	2名 (宿直・緊急通院)
9、ボラコーディネーター	1名

10

10 ルーティン業務担当者

- 1、入浴担当 5名（入浴介護）
- 2、食事介護 6名（配膳・喫食介護）

11 マネージャーの配置と役割

- 1、生活支援M 7名（内 副主任3名）
 - 2、間接業務M 1名
- 役割＝連携、調整、補完他（資料参照）

<直接業務と間接業務>

～～前段省略～～

1) 分担の細分化と再統合

前資料—6において、**直接業務**と**間接業務**という言葉に気づいたことでしょう。資料の文中にも説明をしていますが、それまでの生活支援業務の性格上、こうした分け方、つまり業務を細分化して分担を分けることを避けてきたのですが、検討を重ねる中で、それも止む無しとして、2009年度から導入したものです。この決断は、これまでの生活支援に対する技法を根底から作り直すことになりました。

ここでは、**生活の連続性、総合性**、そして**労働者の職能**との関係で福祉事業における介護・支援の体制を検討してみたいと思います。

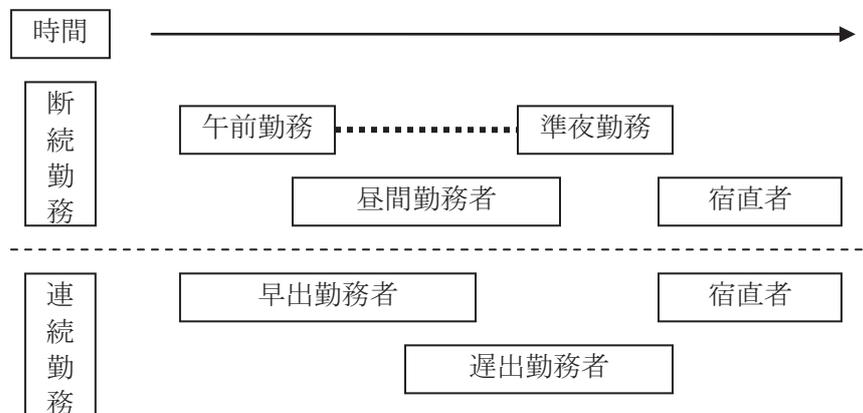
① 生活支援の連続性と勤務形態

生活（居住）型の福祉施設では、介護業務は生活全般に及びますから、本来は連続的でなければなりません。過去の福祉施設、特に障がい児者の入所型施設では、職員も住み込みを常態とし、ほとんど共同生活のような暮らしと勤務を当たり前としていました。利用者も家族を離れ単身で施設へ入所していましたから、職員も衣食住を共にし、家族同然で暮していました。また、それが教育の原点であると云われてもいました。30年以上も前の話です。

しかし、労働者の待遇の改善が注目されるにつれて、勤務のあり方が変化してきました。

もちろん、四六時中勤務などという前近代的な状態は明らかに違法ですから論外として、多くの生活施設で断続勤務が行われていましたが、これが連続型の勤務に変更されました。断続勤務とは、例えば午前中に4時間、夕方からもう4時間という勤務形態です。勤務と勤務の間は、一応自由でしたが多くの寮母（当時の生活支援員の名称）は敷地内の宿舎または、施設内の休憩室などで待機していました。

<図—12>



こうした勤務が連続型に変更されたのは当然といえば当然の流れであったと思います。しかし、日中の勉強や作業・活動などを除いて、朝夕の生活が同じ寮母さんと過ごせれば、暮らしの安心感を得ることができます。これが徐々に変化したわけです。

また、利用者の重度・重症化・高齢化に伴い、夜間の宿直体制から「夜勤」体制の必要性が高まり、勢い3交代もしくは、変則2交代制が常態となるように変化しました。つまり、居住者は、朝、昼、夜と3人の労働者に生活を介護・支援されることになったわけです。

更に、労働者の勤務は休憩を間に挟まなければなりませんから、休憩時間に空白を作らないため、4交代、あるいは6交代などの複雑な勤務体制がとられ、また、離・起床、食事、入浴など特定の業務が集中する時間帯では、その時間だけのパート職員を補強するという体制が必要となりました。労働者は、ある特定の時間帯ごとに不連続的に受け持ち、利用者の体調や心理は、情報技術（申し送りや記録確認）によって伝達されることとなりました。

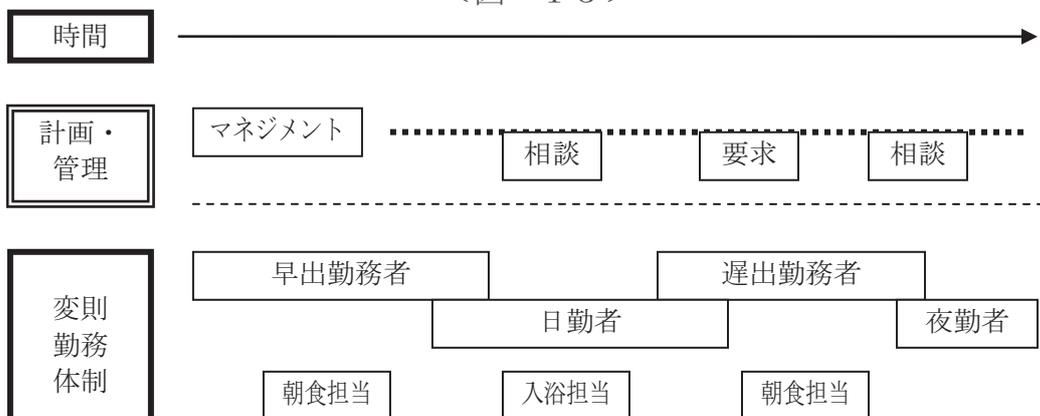
施設の敷地内宿舎も不要になり、多くの労働者は通勤で業務をこなす形態に変化しました。

しかし、こうしたことは利用者への福祉サービスの質向上を求めらる中で、利用者に対してだけでなく、**サービスの製造過程の適法性や公正性**、つまりサービス提供者の労働環境の保全も並行して向上させるべきであるとして、社会的に求められてきたものであり、福祉事業が健全な産業へ移行する過程として、当然の帰結であろうと思います。

もちろん、利用者の生活の連続性や統一性は保障されなければなりませんから、個別の支援計画や日常処遇の流れ、あるいは心身の健康など生活全般を統一的に把握するマネージャーが必要になったのです。

そのため、個別の利用者の生活には、支援計画の策定から実施、そして要望や心理等に対して、マネージャーが寄り添い、一方で生活の夫々の部分を担当する介護・支援労働者が分担して具体化するという現在の形態になりました。

<図—13>



② 生活支援の**総合性**

生活の連続性と同様、生活支援は総合的でなければなりません。その理由は、生活の各部分、各要素が相互に関連しているためです。腹痛は食事の内容に関連しますし、不機嫌は昨夜の寝不足に起因します。食事とおむつ交換と衣類の洗濯がバラバラであれば、生活上の健康管理に影響が出ます。何故今朝は軟便なのかを推測するには、前日の食事状況、夜間の体調など、他の要素を分析しなければなりません。逆に、軟便の情報は、排泄を担当したのからフィードバック(feedback)、あるいは、フィードフォワード(feed-forward)されなければなりません。一定期間継続する不定愁訴は、心理的な原因ではなく、実はしつこい腹部膨満感が原因であって何らかの内臓疾患が潜んでいることもあります。

つまり、要素が分解されますと、利用者の暮らしぶり全般が見通せなくなる可能性があります。典型的な例は、食事介護を担当する労働者がその食事を食べていませんから、それが美味しいのか不味いのかもわからず、食事を利用者の口に運ぶことになります。

ですから、以前の生活型施設では、寮母が何もかも分担していました。しかし、厨房の衛生管理の問題と効率化の課題が、調理と食事を分離し、洗濯の衛生管理とやはり効率化の課題が、専門の洗濯部門を独立させ、それらの多くが、今では外部委託されるまでになりました。

その一方で、労働者の勤務形態が著しく変化した今日、生活場面の何もかも全てを1～2人の労働者が介護・支援するという体制は、生活単位の大小に関わらず明らかに幻想であることが理解されるようになりました。

細切れの生活介護・支援を総合的に再構成するのは、ここでも情報管理とマネジメント技術にとって替わられた訳です。より正確に言うならとって変わらざるを得なかったのです。

③ 直接支援と間接支援

手術室の例を持ち出せば、少々突飛に思われる可能性がありそうです。執刀医が手を上げて「メス」と云えば、助手がメスを渡します。「汗」と云えば、額の汗をふき取ります。この例は極端な事例になりますが、類似の状態はすでに生じています。先述したように、すでに介護・支援の場面においては、身体に直接接触れる介護・支援担当者として、間接的な業務を担当する者の分担がなし崩しで進んでいます。

こうした実態を直視し、明確な課題として取り組まなければ、事業の方向性や利用者の処遇の質に対する異変が避けられなくなります。もっと云うなら、意図的にこうした不連続性や業務の細分化をむしろ利点とするマネジメントを構築しなければ、介護・支援を家族以外の者が替わって行うという「サービス」の経済的な意味自体が

問われることになりかねません。

このような視点で、改めて「直接支援業務」と「**間接支援業務**」に分化させ、分掌を明確化して業務全体の質を確保することが必要になります。

さて、福祉事業における最大の間接業務は、庶務・会計です。先述しました調理も間接業務分野になりました。資料―4の説明を再掲して説明しますと、間接業務は、以下のようになります。

<表―6>

間接業務の一覧		
総務関係	庶務	業務上の事務処理、応接、通信・電話対応
	会計	財務・会計・出納処理、会計情報の管理・分析
情報関係	I T管理	通信、記録、情報の管理、好適な作動状況の維持
施設管理	営繕	ハード環境全体の維持管理・更新など
	掃除・整頓	ハードの衛生管理、美観の確保、資材・資料の整頓
運転管理	送迎・運転	車両の管理、送迎運転・一部介助、添乗
栄養調理	栄養管理	摂取栄養の管理、体力の維持
	調理・配膳	調理、配膳、摂食の援助、嗜好満足の推進
生活支援	生活事務	利用者生活に関する事務、買い物、外出他調整
	資産管理	利用者の持ち込み資産の管理、出納の補佐
	環境調整	生活環境、空調、換気、照明、プライバシー保護
	洗濯	衣類の洗濯、繕い、除菌・衛生処理
	衣類管理	洗濯者の回収・配送、収納、衣替え
	資材管理	介護・支援資材の在庫管理、適正配布、発注

実に多くの業務が、介護・支援を間接的に支えています。実際の介護・支援労働現場を観察していると、資材を探したり、記録を確認したりする時間が想像以上に多いことに気づきます。ここを合理化し流れるような間接支援の環境を整えるだけで、介護・支援そのものがスムーズに流れるのです。

しかしこのとき、間接業務と直接介護を行う労働者間に生じる意識についても注意を払う必要があります。執刀医の例を挙げたのはそのためです。ともすれば、間接的な業務より、直接的な介護・支援を担当している者のほうが、意義深いと勘違いすることがあると感じるからです。技術の冴えた執刀医がいなければ、手術そのものが成り立ちませんから、その重要性は揺るぎません。しかし、今日の医療ばかりでなく、様々な業種はほとんどチームで機能しています。的確な麻酔がなければ到底生きた人の体に刃物を当てることなどできません。また、衛生管理が行き届いていなければせっかく縫合した患部が化膿します。細菌学が確立されるまでは、多くの戦士が些細な傷の感染で命を落としていました。当然補助医師や看護師

の補佐がなければ手術は成功しませんし、延いては、衛生的な手術室の清掃管理と消毒が徹底していなければ、悪徳業者にピアスの穴をあけられて大変な目にあうことと同じ状態が起きるはずで

す。チームによる生活介護・支援を行っているということ

を自覚するために、**間接業務の体験研修**を全ての介護者に課して、少なくとも、間接業務の何たるかを身に染みさせる必要があります。このことは、初期研修と中間研修においてプログラム化しなければなりません。そして、間接業務を担当したことで、兵糧攻めにあった猪武者の脆さや、兵站を無視した戦闘が成り立たないことを伝え、場合によれば間接業務が直接介護・業務をコントロールすることすら可能になる部門であるという事実を教育しなければなりません。もちろん、担当者には業務の重要性と誇りを与えなければならないことは言うまでもありません。

④ 規模縮小の試み

前項までに検討してきました、介護・支援業務の方向性は、元へ戻せそうにありません。とは言いつつ、中規模の集団生活から小規模の集団生活を模索することで、少しでも関わる人の絶対数を減らそうとする試みがあります。例えば福祉施設の**ユニット化**であり、**グループホーム**や**ケアホーム**の取組です。

しかしこれも、常識的にコスト計算すればグループホームを運営するコストは中規模の福祉施設に比して一人単価は高額になります。ところが、制度的には逆に安く設定されていますから、結果として労働者に過重労働を強いたり、福祉目的のために・・・として、不当労働行為が行われている可能性が否定できません。

また、グループホームの専属スタッフの不足を、外部からの派遣型ホームヘルプ組織の加勢を得て補う技法も、各地で見られるようになりましたが、これとて、労働者の絶対的的人工こそ増加しますが、介護支援業務の不連続性と細分化という構造から逃れられるものではありません。

※ 人工＝作業における総労働量の計算単位。労働者の人数に合わせて各労働者の労働時間を加算して算出する。

⑤ 労働者の職能と業務の細分化

次に、労働者の職能や研修との関係で検討します。介護・支援労働は、高齢や障がいによって、当人が自ら行うことができなくなった生活行動を他者が代理、あるいは支援することによって、生活を維持することです。では、福祉労働者に、このような**生活行為への支援技術**が身につけているものなのかどうか重要な検討課題になります。

生活行動とひとくくりにしてしまいますと抽象的ですから、食事を作るということを例に、示してみましよう。

i、前提条件

* 本人「A」は4人家族の主婦である。

- * Aもパートタイマーで労働する共働き家庭である。
- * 配偶者（夫は）1時間半の通勤を要す企業のサラリーマンで、食事を作ることに参加できない。
- * 子どもは、小学校6年生、4年生の2人の児童

ii、食事を作るという具体的な生活行動

16時にパート勤務を終え、家路につく前に、スーパーへ買い物に寄る。食材や冷蔵庫の中の残り物を思い出す。お米と食用油が少なくなっているから買い足ししなければならない。子どもが食べ盛りなので、高価な食材は買えないがボリュームがあって、栄養価が高く、できればオーガニックな食材が良いと物色する。キャベツと大根が安売りしていたので買ったかったが、今日は車ではなかったもので、重いからカットしたもので我慢した。幾つかの食材を調達して、バスの時刻を見計らって帰宅する。

帰宅後すぐに、食材を分別して冷蔵庫へ収納する。

まず、子どもたちが空腹状態で帰宅するから、先につまみ食いできるジャガイモの蒸したものをつくりマヨネーズを添えて、朝の残りご飯でミニおにぎりを作り置く。

食器が流しに置いたままになっているので、急いで洗って食器棚へ戻す。洗米して、米3合を夫の帰宅時間に合わせて炊飯器をタイマーセットする。急いで洗濯物を取り入れて、一旦籠に集めておく。

子どもが好きな肉野菜の炒め物と夫が好む大根と京アゲの煮物、わかめと玉ねぎの味噌汁。しかし、もう一品何か物足りないので、冷蔵庫を再確認すると、ベーコンが残っていたので、ベーコンとジャガイモの残りにトマトを裏ごしにして、簡単な煮込みを作った。デザートは、りんごを剥くことにして、野菜庫で在庫を確認する。

その内、子どもたちが帰って来たので、簡単に食べさせた後、6年生の長女に洗濯物の片づけ手伝いを頼み込み、4年生の次女には、子ども部屋の片づけを命じ、自分は風呂洗いをした。

～～途中を略す～～

食事を終えた者には、食器を流しまで運ぶように伝えて、入浴の順番を指示しながら、Aは食器洗いと片付けを行った。炒め物の残りは、明日の弁当のおかずにするため容器に入れなおし冷蔵庫へ。残りのご飯は、ラップで包んで四角い板状にして、冷凍庫へ保存する。これは、慌しい時の朝食になる。ついでに、冷蔵庫内を点検し、明日の休日の車での買出しに備えて、不足分をチェックし、期限の過ぎた食材を整理する・・・。

このような行動は、特段取り立てて記述するまでもないことです

が、実はこの中に、いわゆる主婦としての生活の知恵が埋まっています。こうした行動を、分解して、高齢者や障がいがある方の日常の生活場面へ置き換えて当てはめ、足りない部分を補い、本人の気づかないところを示して自覚を促し、最終的に日々の安全な生活として提供することになります。

しかし、これを介護福祉士やヘルパー講習を受けただけの若者が実際に行うことができるのでしょうか。強い疑念を抱かざるを得ません。

ある女性（21歳、短大卒）の実例を挙げれば・・・。

「朝起きたベッドはめくった布団もそのまま、部屋の片付けはせず足の踏み場もない状態。洗濯物は週に一度のまとめ洗いで、何もかも一緒。食器は食器籠に置いたままで、パンの半分はカビがついてから捨てる。冷蔵庫内にはいつ買ったのか判らないしなびた野菜や期限切れのハムが干からびている。ゴミ箱に最も多いのはカップ麺とショートケーキの容器や箱。もちろん、読んだ漫画はそのまま放置され、玄関を掃除した形跡もない。ただし、外出時の着飾り方は一部の隙もないというのは・・・今様なのでしょうか??」

この例は、現代病理の1つとして取り上げられている「片付けられない女」の特異事例ではありません。チャンと日常生活をしつつ、恋人とも適度に付き合い。職場でそれなりの信頼を得ているという、どこにでもいる労働者の私生活です。この人が仮に、生活介護・支援の労働を分担するとき、どのような視点で、支援労働を組み立てようとするのでしょうか。

現代社会は、**家族・家庭の崩壊と生活行動の混乱**によって、**生活文化が崩壊**しつつあると、多くの社会学者が危機感をもって訴えています。その学説を目の当たりにするような実態です。

採用後に研修を行うと簡単に言いますが、何から何まで伝えなければ生活全般の行動と、その裏に流れる生活観というものが伝えられるとは考えられません。しかも、多くの就労パターンは、3年～5年で寿退社ということで、常に人が入れ替わる職場ですから、生活の支援をどのように労働者に意味づけるのか、あるいは、全体としてどのようにコーディネートするのかという点が、今後の論点になります。

⑥ ルーティンワーカーとマネージャー

前項で示したような生活介護・支援の中身と労働者の傾向を前提として、資料—6では、**ルーティン(routine)ワーカー**とマネージャーという分類を示しています。すでに説明しました業務時間の不連続性と細分化で生じている課題の解決について、マネージャーの必要性を示しましたが、こうした生活行動全体の理解と事業体の介護・支援に対する理念・方針との整合を考えますと、この観点からもマネージャーの重要性に気づきます。

生活に対する実体験が希薄な若年労働者が実働部隊の中核となる

組織において、総合的な生活全体を見通した方向性は、一つひとつの生活場面における介護・支援の基礎技法を理解し、また、実生活上の体験を重ね、その上で利用者に向けた介護・支援のあり方を包括的に理解・把握した者が、組み立てた上で現場をマネジメントする必要があります。

一方、現場の個々の労働者は、場面と時間帯で区分された単位労働を、ルーティンワークとして確実に身につけることから始めなければ、事故や苦情発生の危険性すら生じます。理論的な意味で全体理解が必要である生活行動に対する介護・支援は、こうしたルーティンワークの中で逆算的に気づくか、あるいは意図的なマネジメント教育の中で養成されるものでしかありません。

家庭においてすら、子どもの家事手伝いを第1のステップとし、生活感覚を育てて行きます。これを業とする組織は、生活経験の希薄な労働者像であってもむしろそれが当然だとして雇用し、基礎から教育するというシステムを構築しなければなりません。

ただし、現実にご利用者の生活は日々営まれ状況は動いているわけですから、総合的な知識を求める前に、与えられたルーティン業務を短時間に確実に身につけさせるシステムでなければなりません。そのような研修の流れの中で、もし幸運なことに、豊かな生活経験と生活観をすでに備えた労働者に会えれば、将来のマネージャー候補として、より丁寧に教育することになると思います。

⑦ 細分化した業務体制と取りこぼしの問題

業務の細分化は、効率化という利点とは逆に、**業務の取りこぼし**という欠点があります。また、担当制度が行き過ぎますと、自分の担当以外を無視し、関心の閾値が下がることで、縄張り意識とも言うべき文化が生成されます。

マルクス(Karl Heinrich Marx)は「分業は差別の始まり」と言いました。差別とまでは行かなくとも、直接介護を担当する者が、通路に落ちているゴミを跨いで歩くという現象が見られます。ゴミ拾いは自分の仕事ではないという訳です。洗濯を担当しなくなれば、汚物を下洗いもせずに洗濯場へ持ち込むという悪態が垣間見られます。取りこぼしとは別の忌避という現象まで見受けられます。これらを緩和・解消し、組織として業務の質向上とリスク低減を図らなければなりません。

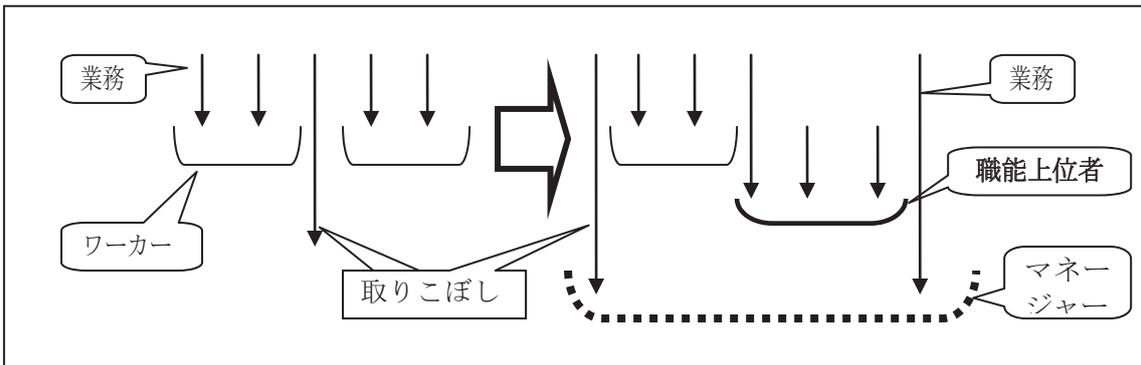
基本的な技法は次の2種です。

i、分業によって取りこぼした業務は、上司・先輩が拾う。

ii、取りこぼしの発見と手当は、マネージャーの責任

これを図示すれば、以下のようになります。マネージャーは、セーフティーネットの役割と、リスクマネージャーを兼ねた機能を分担します。

<図—14>



ただし、このシステムは職責上の取決めと、マネジメント上のシステムを整理したものですから、実際にどのように運用するのかということが実際上の課題です。しかし、では、これが1人または少数の職員が取り組んで取りこぼしが少なくなるか・・・と言え、その点についてもデータがあるわけではありません。

～～以下略～～

この役割を担当する者は、以下のような**業務上の意義**や**職務内容**があります。これらは、研修と経験によって、**徐々に身につけ**なければならないものです。簡単には身につけられませんが、**あきらめず取り組んで**下さい。大切なことは、このような立場・分掌を任されたことを誇りに思って、今後どんな分掌を担当することになっても**役立つスキル（ポータブルスキル＝Portable Skill）を得る道のり**だという気持ちを捨てないことです。

1、 調整・管理（マネージメント＝management）の分野・内容と意義

マネージャーは、職場の業務分掌において、以下のような役割を分担したことになります。まず、その意味を理解しなければなりません。

<表－1>

名 称	業 務 の 内 容
マネージャー	ナレッジワーカー （情報や知恵を使って業務を進め、組織を活性化する）
ルーティンワーカー	マニュアルワーカー （定められたルールや技法の通り業務を進める）

つまり、決められたマニュアルの通りに正確に業務をこなすルーティン（routine）ワーカー（マニュアルワーカー＝manual worker）の立場から、知恵＝組織知（ナレッジ＝knowledge）を使って、組織の業務遂行力を向上させる役割を分担したことになります。

このことは、マネージャー（manager）の働きで、**組織・集団ごとのパフォーマンス**（performance＝成果）が変わる（上下する）ということでもあります。組織を支える**一人ひとりの力**をいかに向上させるか、そしてそれをいかに燃（よ）り合わせて団結させて、**より高い組織的段階**へ持ち上げるか・・・が、マネージャーに求められる役割です。

では、組織・集団のマネージメントにおける**分野**はどのようなものでしょう。これは、すでに誰もが知っている**業績評価の各分野と同じ**ものに他ありません。

<表－2>

分 野	内 容
ハート（heart）	やる気、理念順守など、意欲のありように関する事項
ヘッド（head）	気付き、理解・判断など、知識・知能に関する事項
ハンド（hand）	手順、作法など、技術（手技・体術）に関する事項
ヒューマニティー（humanity）	思いやり、協調性、決断力など、人柄に関する事項
ヘルス（health）	自己と他者（利用者、同僚）の健康に関する事項

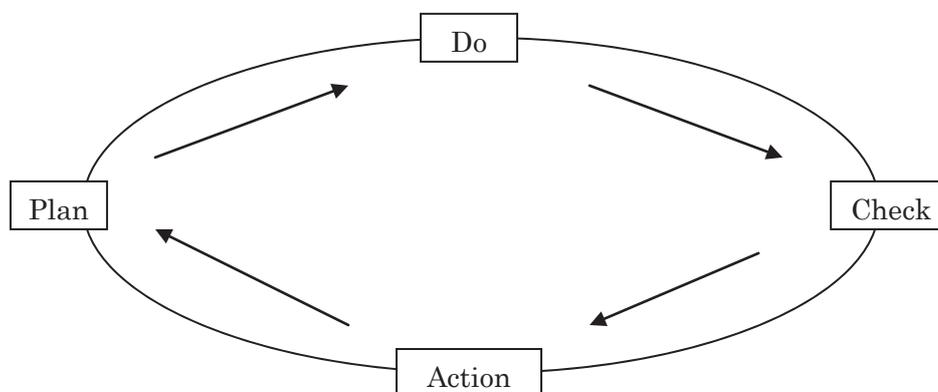
また、マネージメントにおける**過程**は、どのようなものでしょう。これ

も、すでに知っている過程です。旧のケースケア（case care）マネージメントも、新しい**個別支援（パーソナルサポート＝personal support）調整**においても活用している、以下の過程です。

＜表－3＞

過 程	内 容
プラン（plan）	業務を計画すること。企画、プログラム、実施計画など
ドゥー（do）	実行・実践すること。試行、工夫、実行、記録など
チェック（check）	確かめ・評価すること。記録・結果の分析、判断をなど
アクション（action）	改善を実行すること。評価結果をもとにした改善など

この過程は、下図のように循環することもすでに研修を受けています。



2、 マネージメント業務の内容

それでは、**マネージメント業務の内容**はどのようなものでしょう。下表にその概要を示します。 ＜表－4＞

分野	直 接 支 援	間 接 支 援
情報	スケジュール（schedule）管理	スケジュール管理
	記録・文書・データ（data）管理	記録・文書・データ管理
	業務連携・勤務調整管理	業務連携・勤務調整管理
	コミュニケーション（communication）管理	コミュニケーション管理
	リスク（risk）管理	リスク管理
技術	業務プログラム（program）管理	業務プログラム管理
	場面（シーン＝scene）管理	場面（シーン）管理
	スキル（マニュアル＝manual）管理	スキル（マニュアル）管理
	個別支援計画管理	—
	システム（system）支援計画管理	—
教育	モチベーション（motivation）管理	モチベーション管理
	スキル（マニュアル）研修管理	スキル（マニュアル）研修管理

3、 業務内容の具体説明

以上のことを受けて、より具体的に業務内容を解説します。

1) 直接支援と間接支援

マネージメントは、身体アテンダント (attendant) を担当する組織・スタッフ (staff) だけを対象とするものではありません。今後は、以下のように、支援を担当するスタッフが**2種に分化**します。

＜表—5＞

業務	意義	内容・分担	ポイント
直接支援業務	<ul style="list-style-type: none"> 身体アテンダントに分類される業務で、利用者の身体、心理に直接働きかけ、生活の支援、自律支援を行う業務。 通常、介護と呼んでいるもの。 	食事・排泄・更衣・入浴・移乗・整容介護、対話、心理的支援、相談その他	応接 安全 適正
間接支援業務	<ul style="list-style-type: none"> ヘルピング (helping) に分類される業務で、利用者の生活上の資材、道具、衣食住に関する調整を支援するもの。 また、直接支援担当者のアテンダントを補佐する役割を分担しつつ、その業務環境をコントロール(control)するもの。 	掃除、衣類管理（洗浄・乾燥・修繕・配布・衣替え）、片付（公共スペース、倉庫・棚、私的居室、支援ステーション含む）、資材調達・配布、環境調整その他	確実 適時

スペース (space)、ステーション (station)

また、この2種の業務**担当者間に、軋轢** (あつれき) が生じてはいけません。ともすれば、直接支援がより高度で重要な立場であるかのような誤解が生じそうです。そのため、直接支援担当者であっても、初期研修ならびに中間研修において、**間接支援業務研修を課す** こととします。

その**理由は、以下の通り**です。

① 直接支援を円滑に行えているのは、間接支援体制が確実に適時性をもって動いているからだということを理解する。

例：室温の調整。換気が不十分であれば、利用者の体温、汗、気分も随分変化します。

例：オムツやトイレトペーパーが適切に補充されていなければ、排泄介護もままなりません。

② 間接的な支援は、場合によれば、直接的支援のあり方を左右する重要な要素であることを理解する。

例：資材の置き場を変更することで、直接介護の手順を合理化したり、導線を短縮したりすることができます。

例：放置されたノートや連絡票を、常に所定の位置に戻しておくことは、物を探したりデータを確認し忘れたりすることを予防します。

2) 情報

① スケジュール管理

組織・ユニット (unit)・チーム (team) 等、集団の日課、利用者個別の日課、その他のスケジュールを管理します。また、スケジュール管理は、以下の**管理過程**を踏まえる必要があります。

- ・ 実施日程・時間帯等の設定
- ・ 事前の準備・調整
- ・ 適宜、実施までの経過を追跡・確認
- ・ 実施当日のプログラム等の整理
- ・ 事後の評価・報告

② 記録・文書・データ管理

文書類は、紙媒体（つまり、紙に印刷されたり、記載されたりした）の支援記録、サマリー (summary)、連絡・回覧・各種伺い他、業務上必要な全ての文書を云います。

データ等は、PC内、メール (mail) 文書内、データ保存機器等内の全てのデータを言います。

紙に書かれたものは比較的改竄 (かいざん) がしにくいものですが、逆に利用者や家族等の利害関係者に漏れたり見られたりして、内部検討の生**情報が流出**する可能性があります。一方、データは**破損、改ざん**、メール等を通じた流出、悪意の**転写**等が行われる可能性があります。

こうしたセキュリティー (security) に関する高度な管理技法は専門担当者の分担になりますが、日常的な文書、資料、データの管理は現場ごとで注意しなければなりません。

更に、利用者向けの通信物 (私信) 等の受け渡しや保管の支援も重要になります。

リスク (risk) 管理を含む、これらの管理過程は、文書・データを問わず以下の過程を踏まえます。

- ・ 書き込み
- ・ 受信・送信
- ・ 内容の確認

- ・ 保管（情報保護・リスク管理を含む）
- ・ 更新（廃棄・差し替え）

③ 業務連携・勤務調整管理

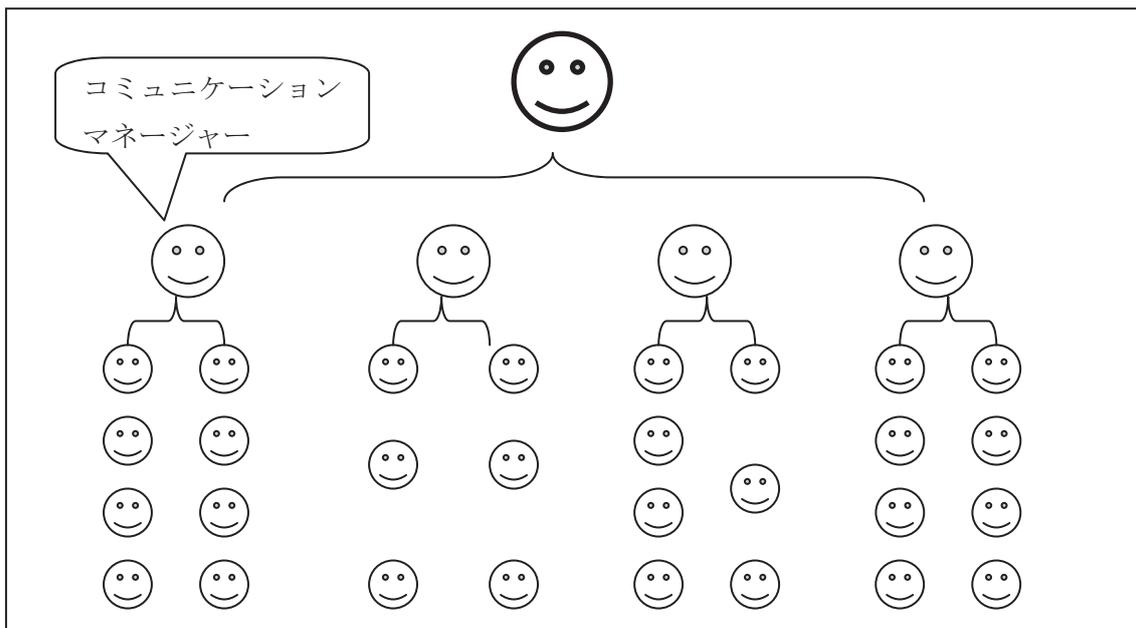
業務連携、俗に「ホウレンソウ＝報・連・相」と言われているものによって成り立っています。もちろん、自己の分掌する組織内の「報・連・相」とは別に、上位組織（上司、代表者会議、総括会議）等への報・連・相も重要です。情報が混乱すれば連携が乱れ、時には事故にまでつながります。

勤務調整は、現場の実情と運営方針、行事・イベントその他との関連を見据えて整理しなければなりません。これは、業務マネジメントの中心業務です。人手・配置に不安がある場合は、困難を極めますが、あきらめないで調整を願います。

④ コミュニケーション管理

コミュニケーションは、公式の業務「報・連・相」より広い概念です。同僚同士に意思疎通、気持ちのやり取り、上司への不満などを含めて、日常的なコミュニケーションを管理することです。こうした非公式なものを含むコミュニケーションは、経営陣が実際に分担することは困難です。

例えば「何でも語ろう・職場改善」というコーナーが PC 上に開設されていましても、ここに何もかも表現することは困難です。そのため、日常の業務の中で、コミュニケーションマネージャーが位置づけられなければなりません。下図を参照してください。



つまり、日常のコミュニケーションにおいても、現場のマネージャーが個々の、あるいは小集団でのコミュニケーションを、必要に応じて中枢へ届けたり、逆に経営方針を伝えたりする中継点としての働きをしなければならないということです。

また、その内容によっては、現場だけでとどめておいた方がよいことや、逆に、大至急に組織をあげて取り組むべきことがあると思います。これを吟味・選択するのも、マネージャーの仕事ですし、場合によれば話を聞いてあげるだけで心理的なガスが抜けて気が楽になることもあるでしょう。こうした、コミュニケーションに対する把握と調整が、分掌の各現場で機能すれば、組織全体は随分安定し、また活性化することと思います。

なお、コミュニケーションに関しては、モチベーション管理との関係も考慮して勉強してください。

⑤ リスク管理

リスク管理は、広範な内容をカバーする技法で、福祉事業におけるリスク管理を勉強するための資料も用意されています。必要ならそちらの勉強をしてもらうこととして、ここでは、介護・支援におけるリスクに限定して考えて下さい。ただ、そうだとしたとしても、随分広い分野にわたりますから、少し整理しますので、概観してください。

<表—6>

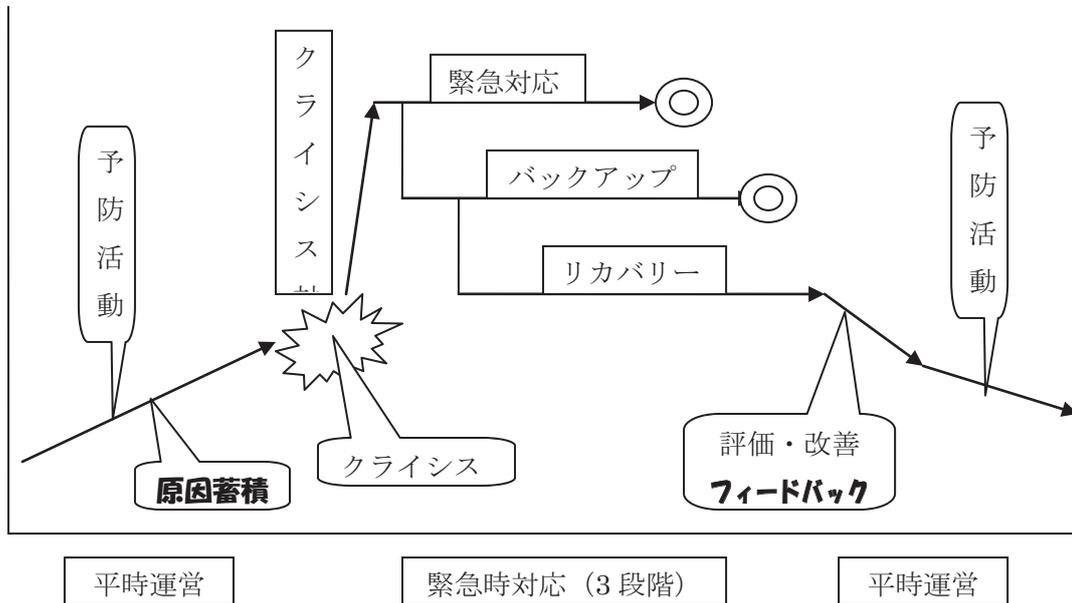
分野	リスクの概要
災害	自然災害（地震台風など）
事故	交通事故（送迎途中、散歩中など）
	医療事故（自殺企図、医療過誤、誤薬）
	介護事故（転倒、転落、誤嚥、溺水）
	運営事故（食中毒、伝達ミス）
	外出事故（無届外出事故）
	その他（騒乱、喧嘩、自傷、犯罪者侵入）
人権	人権侵害（違法行為、不法行為、契約不履行）
	金銭管理（誤記、窃盗、詐取）

※ 経営リスクは省略する

また、リスク管理の過程は、下図のようになります。

リスクは、発生の原因・条件が徐々に増大し、これが、引き金となる出来事と遭遇した時、一挙に表に顔を出します。これをクライシスと言いますが、クライシスが起これば、もう元へ戻すことができませぬ。急いで、初期の緊急対応、バックアップの対応、リカバ

リー（元へ復旧する）の対応を連続的に全力で進めなければならなくなります。



さて、リスクへ防止に対する技法に、アクシデントレポート、インシデントレポートの活用という手法がありますが、それ以上に重要なことは、その場、その時の「気付き」と「リスクに対する風土」です。現場のマネージャーは、施設全体のリスクマネージャーを支えて、現場のスタッフの意識を盛り上げ、リスクを見逃さない風土を育成することに力点をおいてください。

そして、支援現場でのリスクで最も重要なものは、「ヒューマンエラー」です。組織の仕組みが不十分で起きた事故、あるいは、機器の作動等が変調して起きた事故というものもありますが、この業態で一番多いのは、人為的ミス（ご操作、誤解、見落とし、忘れ、うっかり）によって生じる事故です。ここに気を配ることと、リスクに対する士気の乱れ（意識の低下、感覚の鈍磨（どんま））にマネージャー自身が気付かなければいけません。

3) 技術

① 諸業務（生活・活動・環境調整）のプログラム管理

活動や生活日課の調整と同じく、業務の進め方にもプログラムの概念を導入すると、把握しやすくなります。マネージャーは、例えば、演劇の舞台監督、テレビで言えばフロアディレクター（現場の直接進行者）の役割を分担しなければなりません。

しかし、自分がどう演技（支援業務）するかということだけでな

く、自他の関係で、今自分はどう動き、相手にどう動いてもらうのかということ、その場、その瞬間に考えることは至難の業(しなんのわざ)になりますから、舞台監督やフロアディレクターはシノプシス(あらすじ、シナリオを整理したもの)を見ながら進めています。これが業務の現場のプログラムということになります。

プログラムがあれば、次はどんなシーンだから、次の出番の演者を舞台の袖に・・・などと「段取り」が立てられます。

② 場面(シーン)管理

「その場」そして「その時」の応接、安全、環境、雰囲気等を管理することを、場面管理といいます。映画ではシーンと呼んでいます。せっかく舞台装置を豪華にしたのに、演者(スタッフ)がぞんざいな言葉遣いなら、場面の雰囲気が台無しになります。態度、言葉遣い、手順、服装、用具などが好適でスムーズでなければ場面が維持できません。打ち合わせ通り、また、段取り通りに進んでいるかを確認しながら進め、適宜に指示を出すことが必要になります。

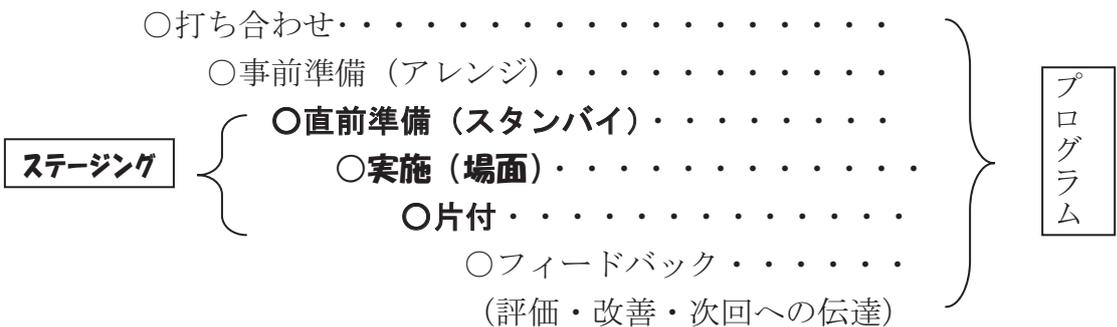
①のプログラムと、②の場面(シーン)の管理をまとめて図示しますと以下のようにになります。

<表-7>

事項 A	打合せ	アレンジ	スタンバイ	実施	片付	フィードバック
事項 B		打合せ	アレンジ	スタンバイ	実施	片付
事項 C			打合せ	アレンジ	スタンバイ	実施

<スタンバイ⇒実施⇒片付>・・・ステージング

これを、時系列で整理すると以下のようにになります。



場面は次々に変化しますが、そのための準備も舞台裏で並行して進んでいるということになります。このあたりをマネジメントすることが舞台監督やフロアディレクターの力量になります。

③ スキル・マニュアル管理

スキル・マニュアル管理は、マネージャー業務で最も重要な要素です。なぜなら、現場のマネージャーは「プレイングマネージャ＝

業務をこなしながらも現場を管理する人」ですから、管理をするための「基準」が必要になります。特に、技術を身につける道にありある人、つまり、新人を指導したり、手順を変更した技法を組織内で伝達するときに、基準がなければ困ります。

ですから、オペレーションのチームにおいて決められた技術・手順の通りに、言い換えれば、「どのマネージャーであっても同じ手順を示せる」ようにしなければ、現場で混乱してしまいます。

この点が、これまでのこの組織全体での「最弱点」の一つでした。これを改善しなければなりません。また、同じマニュアルでも、基本マニュアルと個別マニュアルについての整理もしなければなりません。

以下に、これらを示しますので確認してください。例えば、入浴のマニュアルでは表—8のようになります。

今後、整理が不十分なマニュアル類は、急ぎで整理されますので、マネージャーにおいて、自らのプレイングスキルを点検・照合すると共に、もしマニュアル自体に不備があるなら、オペレーション検討のスタッフへ急いでその旨を連絡してください。

ただし、個別の手順書（ケースマニュアル）は、多岐にわたり、膨大になりますので、順次整備することになります。ただし、優先度の高い（リスクが高い、難易度が高い）人のマニュアルについては、急ぎで整備するようにしますので、申し出て下さい。

つまり、スキル（技術）の管理は、技術・技法の基本となる手順書（マニュアル）の確認と、その通り実施されていることの確認を行うことになります。

<表—8>

		マニュアルの分類	備 考
入浴 マニ ュア ル	システムマニュアル		全体を通じて守るべき基本手順書
	ケ ー ス マ ニ ュ ア ル	A 様マニュアル	A 様のための特別な手順書
		B・C・D 様マニュアル	B・C・D 様に共通して使える手順書
		E 様マニュアル	D 様への配慮をした手順書
		共通マニュアル	基本手順で構わない人の場合

④ 個別支援計画・実施評価管理

極めて重要な事項ですから、PSM 解説書を参照してください。

また、その取り扱いについては、別に講義をしますので、事前に目を通して疑問点があれば、どんどん質問してください。重要な点

は、個別支援計画（PSMP）の立案業務が、個別支援担当者の責任から、マネージャーの責任分掌に変更されたという点です。くれぐれも勘違いのないようにしてください。

⑤ システム支援計画・実施評価管理

組織的な（システム）支援計画は、この資料で説明している内容そのもののことです。組織をシステムと言い換えていますが、どのような人事配置にするか、勤務はどうするか、誰がだれを担当するか、というような計画を立てて推進・管理することです。

「年度当初の計画」⇒「途中経過の評価・改善」⇒「年度末の報告」という一連の流れ（循環）がありますので、意識的に取り組んで下さい。

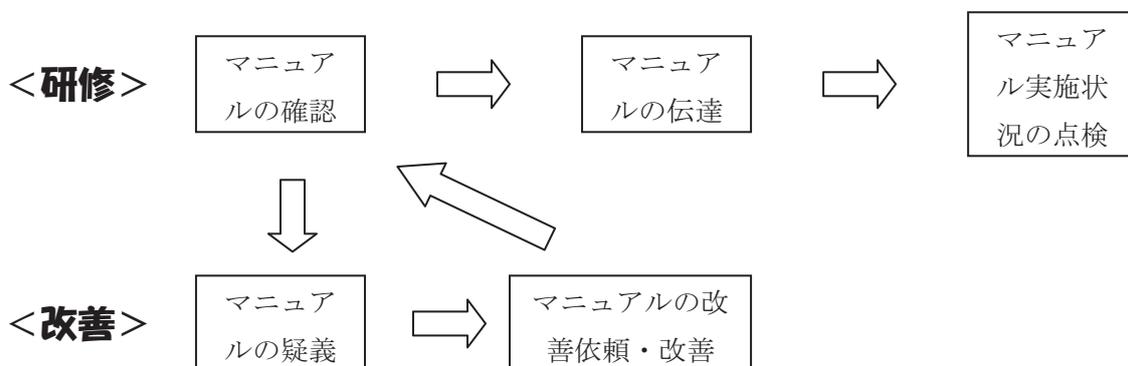
4) 教育・研修

① スキル・マニュアル研修管理

「スキルアップとは、マニュアルをより確実に、よりキチンと身につけることである」と解釈するようにしてください。ですから、「スキル研修＝マニュアル研修」であると考えてください。そういう意味で、表―1で、「マニュアルワーカー（ルーティンワーカー）」と呼んでいるのです。

マニュアルの良い点は、一人ひとりのスタッフの頭の中に「ブラックボックス」として蓄積されていた技術や知識が、表に出てきて、誰が見ても分かるような形にされることです。前者を「暗黙知」と云い、後者を「形式知」といいます。そして、「技術」＋「知識」を「知恵＝ナレッジ」と言いますので、マネージャーを「ナレッジワーカー」と呼んでいるのです。

マネージメントの過程は、以下の通りです。



② モチベーション管理

モチベーションは、「動機付け」とか「意欲」などと訳されていま

す。モラル（士気・やる気）と混同される場合もありますが、それだけ似ている概念なのかも知れません。業績評価においては「ハート」や「ヒューマニティー」に分類される概念です。（表－2参照）

モチベーションをマネジメントすることは高度な技術ですから、マネージャーになったからといって、簡単に技法が使える訳ではありません。以下に概要を示しますので、徐々に身につけていくようにして下さい。組織内のモチベーションは二種類があります。

<表－9>

種 類	解 説
個別モチベーション	一人ひとりの意欲・動機付け
組織的モチベーション	所属する組織の意欲的風土・雰囲気

また、その技術にも、個別モチベーションの管理と集団的なモチベーションの管理があります。しかし、最も難しい点は、マネージャー自身のモチベーション維持です。自分自身の意欲がそがれているときに、集団の意欲を高めるなどということは不可能に近いことがらです。常に、自分の気持ち（内的環境）や、仕事上の環境（外的環境＝人的環境、制度的環境・待遇）などがグルグルとまわりついているはずですが、しかし、自己の内外の環境に左右されているようでは、マネージャー業務が果たせなません。

ナレッジワーカーの位置は、将来の主任への登竜門です。主任に昇格するということは、＜自分の能力を生かして、所属する法人や事業体を活性化しようという決意がある人＞と認められたという意味でもあります。ですから、モチベーションマネージャーに適している人は、自分を取り巻く内外の環境を冷静に見詰め、状況を改善しようと努力できる人です。

しかし、こうした自己努力の姿勢は、他から強要できることでもされることでもありません。取り組んでいる最中に、もし、疲れたとか、気持ちが続きそうもないということがあれば、その旨を申し出て下さい。

もう1点、大切な視点があります。それは、以下のように二つ（ないしは三つ）に分類されます。

モチベーションメーカー	他の意欲を高め、向上へ動機付ける人
モチベーションブレーカー	他の意欲をそいで、向上を妨げる人
	向上に対して、全く関心のない人

この場合、モチベーションブレーカーの対策に取り組む以前に、

自らがそうならないように気をつけなければなりませんし、そんな状態であると気付いたら、積極的に申し出て、具体的な対策を講じなければなりません。マネージャーの行動は、現場に強く影響を与えるものなのですから。

なぜ自分が、この仕事をしているのか……。なぜ自分が、明るい気持ちでいたほうが良いのか……。などを、考える機会だと思って、上司や経営陣と話し合うことも必要でしょう。

さて、現場で、モチベーションブレーカーかも……。と感じられる人に気付いたら、意図的に、積極的にコミュニケーションを図ってください。コミュニケーションは、最も誤解や、気持ちの相互理解に役立つものです。

また、自分の技術では、改善・対応が困難だと思ったときは、無理せず主任や係長といった立場の者へ情報を集め、助言を受けてください。

なお、モチベーション向上のための組織的技法については、別に資料を提示しますので、そちらを参照してください。

4、 推進の方法

1) 自己チェック

長い説明をしましたが、自らが、上記の事項について、どのように運営・推進をしたらよいか、あるいは、自分の推進状況を確認するためには、まず、チェック表を用いて、定期的に自己チェックすることが大切です。当たり前項目ばかりですが、それでも項目が多岐にわたりますので、いつもこれらを意識していることは困難です。ですから、チェック表を用意して、四半期程度に1回くらい、自己チェックしてみても良いでしょう。このチェックは提出する必要のないものですが、**SDS**（自己開発=Self Development）には役立つことと思います。

チェック表は、本文の各表を参照して、自らが作成されればよいと思います。それも、理解の促進になることでしょうし、どの項目を重要視するタイプなのかという自己確認にもなると思います。

2) グループ会議による確認

自己チェックとは別に、所属する（担当する）グループで、マネジメントの進捗状況や、進め方に対する意見交換をすることも役立つ手法です。自分が考えるだけでなく、少し勇気は要りますが、他の意見に耳を貸すことも、自己開発に役立ちますし、他のメンバーの気持ちを和らげたり、集約することにも効果があります。

3) 相互評価・意見交換

業務マネージャー同士が、お互いを評価し合うために、代表者会議等に参加した際、意見交換することも有効です。マネージャーとしての自分が困っている点を聞いてみたり、他がうまく進めている手法を参考にすることは、マネージャーの孤立化を防ぎ、技法を切磋琢磨(せつたくま)するチャンスです。

4) 不明点の確認

① 分析

成果の分析が必要ですが、分析手法は改めて解説します。ナレッジマネジメントの教科書を参考にすることも役立つと思います。いずれにしろ、分析のためには、目的・様態に合わせた分析手法がありますので、これを活用することが大切です。

分析技法については、別に資料作成したいと思います。

② 報・連・相の「相」

上司との相談は、常に重要です。上位下達(上から下へ指示する)だけの組織は、風通しも悪くなり、また、モチベーションが下がるものです。そのため、何かあれば報・連・相、特に「相」談が大切です。相談内容は、上司にとっては、現場からの意見や考え方を知るタイミングでもあります。これを活かさない手はありません。上司としても、相談してくるスタッフを叱るよりも、自分を頼りにしてくれていると、むしろ喜んでくれるのではないのでしょうか。

以上 縷々(るる)説明をしてきましたが、この文章も書き下ろしですから、練り上げられたものではありません。不明点だけでなく、反論についても受け付けますので、遠慮なく申し出て、質問してください。マネージャー各位と相談しながら、良いシステムに仕上げて行きたいと思います。